

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK PROVINSI PAPUA

Palgunadi, Mansur M.

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh dengan membagikan kuesioner pada seluruh Pegawai Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode analisis deskriptif dan metode analisis statistik parametris yaitu analisis regresi linear berganda, Uji t, Uji F dan koefisien determinasi (R^2).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Sedangkan variabel perubahan organisasi (X_2) secara parsial sebagai variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Variabel manajemen konflik dan perubahan organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.

Kata Kunci : Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sejak permulaan sejarah umat manusia, konflik sudah dikenal sebagai suatu peristiwa atau aktivitas. Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi. Konflik selalu terjadi di dunia, dalam sistem sosial yang bernama negara, bangsa, organisasi, perusahaan, dan bahkan dalam sistem sosial terkecil yang bernama keluarga dan pertemanan. Konflik terjadi di masa lalu, sekarang dan pasti akan terjadi di masa mendatang.

Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang berinteraksi untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama dan terikat oleh ketentuan yang telah disepakati bersama. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3P, yaitu *purpose*, *people* dan *plan* menurut Gerloff dalam Kusdi (2013:4). Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), anggota (*people*), dan rencana (*plan*).

Organisasi sebagai sebuah sistem merupakan sebuah kesatuan dengan jumlah komponen yang saling berinteraksi, dan saling mempengaruhi satu sama lainnya secara keseluruhan. Dalam mengklasifikasikan sistem, biasanya dibedakan sistem tertutup dan sistem terbuka. Konsekuensi dari organisasi dengan sistem terbuka adalah berinteraksi dengan lingkungan yang mengelilinginya.

Dari pengertian organisasi di atas jelaslah bahwa orang-orang perlu bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Mereka akan saling berinteraksi dan bekerja sama dengan berbagai latar belakang baik pendidikan, sifat, budaya, agama, suku, persepsi dan pemikiran yang berbeda. Perbedaan ini berpotensi menjadi pertentangan dan konflik. Konflik jika tidak dikelola dan diarahkan dapat berdampak buruk bagi aktivitas organisasi tersebut dan selanjutnya dapat menurunkan kinerja.

Tidak selamanya sebuah organisasi berada dalam keadaan stabil di mana segenap aktivitas dapat dilaksanakan secara normal. Pada kondisi-kondisi tertentu, organisasi mengalami guncangan atau perubahan yang disebabkan oleh faktor-faktor internal serta faktor-faktor eksternal lingkungan. Situasi semacam ini membawa perubahan pada pola aktivitas, dan pada gilirannya menuntut perubahan sikap, perilaku anggota, teknologi dan struktur organisasi.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang kendali sangat penting, dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menggerakkan seluruh aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia, di samping sumber-sumber daya lainnya.

Dengan berlakunya Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 13 Tahun 2013 tanggal 7 Nopember 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Papua, maka nomenklatur Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat berubah menjadi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Konsekuensi perubahan ini adalah perubahan struktur organisasi, penambahan atau pengurangan tugas pokok dan fungsi, mutasi pegawai dan pengurangan jabatan eselon IV. Terjadi penggabungan antara subag kepegawaian dan subag umum. Jumlah sub bidang yang semula 16 buah menjadi 11 sub bidang. Perubahan ini diharapkan organisasi menjadi lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan pengamatan penulis, ada beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan persyaratan pengangkatan pegawai dalam jabatan. Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 295 ayat (1) mengamanatkan bahwa Laporan keuangan SKPD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 294 ayat (1) disampaikan kepada kepala daerah melalui PPKD paling lambat 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir. Kenyataannya sejak tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 penyampaian laporan keuangan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua terlambat dari batas waktu yang telah ditentukan, sehingga pencairan dana untuk tahun anggaran berjalan juga dihentikan.

Berdasarkan pengamatan penulis, banyak program dan kegiatan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran tahun 2010 s/d 2014 yang disusun tidak sesuai usulan tiap-tiap bidang, sehingga ketika pelaksanaan kegiatan dapat menimbulkan masalah. Terdapat bidang yang sering terlambat membuat pertanggungjawaban kegiatan, walaupun sudah diperingatkan berkali-kali oleh pimpinan, yang berakibat menghambat pelaksanaan kegiatan lain. Adanya konflik dalam

pembagian besaran dana untuk setiap kegiatan atau bidang, atau masalah pemberian kesempatan dalam mengembangkan diri.

Hal ini disebabkan karena adanya beberapa pertentangan dan konflik antar pegawai dan antar kelompok yang terjadi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua karena perbedaan kepentingan, perbedaan persepsi, pemikiran dan latar belakang.

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah manajemen konflik berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua ?
2. Apakah perubahan organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua?
3. Apakah manajemen konflik dan perubahan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua?

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh manajemen konflik secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua ?
2. Pengaruh perubahan organisasi secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua?
3. Pengaruh manajemen konflik dan perubahan secara simultan terhadap kinerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua?

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia”, tahun 2013 menunjukkan bahwa berdasarkan analisis korelasi terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi (r)=0,809 dan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,654 atau 65,4% produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen konflik sedangkan sisanya 34,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian tersebut.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Arto Suharto Prawirodirdjo, dengan judul “Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak” tahun 2007. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Winardi (2004:384) merumuskan konflik sebagai sesuatu situasi, dimana terdapat adanya tujuan-tujuan; kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu-individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya penentangan atau interaksi yang bersifat antagonistik.

Sementara itu, Wirawan (2009:5) mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai obyek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Sedangkan menurut Moorhead (2013:396) konflik adalah sebuah proses yang timbul dalam persepsi dua pihak bahwa keduanya bekerja berlawanan terhadap satu sama lain yang menghasilkan perasaan tidak senang dan/atau permusuhan.

Berkaitan dengan beberapa definisi di atas dapat dirangkum bahwa konflik merupakan suatu proses, terjadinya konflik perlu waktu dan tidak terjadi secara tiba-tiba. Konflik terjadi antara dua pihak atau lebih, kecuali konflik personal. Adanya objek konflik yang jadi pertentangan, baik pertentangan sikap, pendapat atau kepercayaan. Pertentangan akan jadi konflik jika diekspresikan, jika tidak diekspresikan konflik menjadi laten atau tidak kelihatan. Ekspresi mengenai objek konflik merupakan pemicu terjadinya konflik. Saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola perilaku tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Proses konflik menimbulkan interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat konflik menghasilkan keluaran konflik.

Wirawan (2009:129) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Demikian halnya Ross dalam Utami (2013:23) mengartikan manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Sedangkan Lynne Irvine dalam Wirawan (2009:131) merumuskan manajemen konflik sebagai suatu strategi dimana organisasi dan karyawan yang bekerja mengidentifikasi dan mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa manajemen konflik adalah proses para pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun langkah-langkah strategis penyelesaian konflik dan menghasilkan resolusi yang diterima para pihak.

Gaya manajemen konflik adalah pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk pola atau beberapa pola tertentu.

Thomas dan Kilmann dalam Wirawan (2009:140) mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan 2 dimensi, yaitu kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal; dan keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertikal.

Berdasarkan kedua dimensi ini, Thomas dan Kilmann dalam Wirawan (2009:140) mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik. Berikut adalah kelima jenis gaya manajemen konflik tersebut :

1. Kompetisi (*competing*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Orientasi gaya pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaannya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.

2. Kolaborasi (*collaborating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya ini merupakan upaya bernegosiasi untuk mencari solusi yang memuaskan pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang diterima oleh kedua belah pihak.

3. Kompromi (*compromising*)

Gaya manajemen tingkat menengah, yaitu tingkat keasertifan dan tingkat kerja sama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah.

4. Menghindar (*Avoiding*)

Gaya manajemen dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Kedua belah pihak yang terlibat konflik saling menghindari. Menurut Thomas dan Kilmann dalam Wirawan (1990:141) bentuk menghindari tersebut bisa berupa: 1) menjauhkan diri dari pokok masalah, 2) menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, atau 3) menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.

5. Mengakomodasi (*accomodating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Agar sukses dalam menggunakan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan tertentu dan memperhatikan fleksibilitas masing-masing gaya konflik yang akan digunakan.

Munculnya konflik sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, terkadang keberadaannya dapat menghambat tujuan organisasi. Banyak sumber daya organisasi baik, finansial, sumber daya manusia dan teknologi terpakai untuk menyelesaikan konflik, bukannya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Untuk itu diperlukan suatu manajemen konflik yang sistematis agar tujuan organisasi tidak terhambat karena konflik.

Menurut Wirawan (2009:132) tujuan manajemen konflik adalah :

1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk menfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman.
3. Meningkatkan kreativitas.

4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.
6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sesuai dengan perjalanan waktu, organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi harus berkembang sebagai organisasi pembelajaran.

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, organisasi perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk itu, organisasi perlu selalu melakukan inovasi untuk mencapai standar keunggulan.

Perubahan organisasi berkaitan erat dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Perubahan internal organisasi dapat dicontohkan seperti; perubahan struktur organisasi, penggantian pimpinan, peningkatan kuantitas dan kualitas pekerjaan, dan penambahan staf. Perubahan organisasi yang disebabkan oleh faktor eksternal merupakan implementasi atas tuntutan *socio-economic-political role* organisasi terhadap lingkungannya.

Menurut Gibson dalam Torang (2013:100) mengemukakan bahwa perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi dengan mengubah struktur, perilaku dan proses.

Sedangkan Etzioni dalam Torang (2013:100) berpendapat bahwa perubahan organisasi dapat diorientasikan pada perubahan struktur organisasi dan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu usaha yang terencana dari pihak manajemen melakukan perubahan struktur, perilaku dan proses untuk menghasilkan kinerja seluruh individu, kelompok dan organisasi.

Jika manajemen merencanakan suatu perubahan, maka harus memutuskan unsur-unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Harold J. Leavitt dalam Handoko (2012:331) menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui pengubahan struktur organisasi, teknologi dan/atau orang-orangnya.

Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan-hubungan tanggung jawab-wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hirarki manajerial. Pengubahan teknologi organisasi berarti pengubahan atau modifikasi faktor-faktor seperti peralatan, proses teknik, teknik-teknik riset, atau sistem produksi yang mencakup layout, metoda dan prosedur. Pengubahan orang-orang organisasi mencakup pengubahan 1) kebijaksanaan dan prosedur penarikan dan seleksi, 2) kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan, 3) sistem balas jasa, 4) keterampilan-keterampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial, dan 5) sikap, kepercayaan, peranan atau karakteristik-karakteristik karyawan lainnya.

Menurut Greenberg dan Baro dalam Wibowo (2011:88) berpendapat bahwa beberapa faktor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan. Mereka memisahkan antara perubahan terencana dan perubahan tidak

terencana. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainnya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi. Perubahan tidak terencana merupakan pergeseran dalam aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, di luar kontrol organisasi.

Tujuan perubahan organisasi di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Greiner dan Bernes dalam Winardi (2007:212) mengkategorikan tujuan-tujuan perubahan organisasi sebagai berikut 1. hasil pekerjaan yang lebih baik; 2. Penerimaan teknik-teknik baru; 3. Motivasi yang meningkat; 4. Inovasi lebih banyak; 5. Kerjasama yang meningkat; 6. Absennya pekerja dalam jumlah lebih sedikit.

Schneider dan Beatty dalam Kusdi (2013:214) mengemukakan bahwa perubahan organisasi sebagai suatu proses yang mengarah pada suatu tujuan tertentu. Tujuan ini dapat dirumuskan secara global, yaitu meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi.

Banyak faktor mempengaruhi suatu organisasi, dan sebagian besar faktor-faktor tersebut berubah secara kontinyu. Faktor-faktor ini yang menimbulkan perubahan, berasal baik dari luar maupun dalam organisasi.

1. Kekuatan eksternal

Walaupun sulit menyamaratakan kekuatan-kekuatan penyebab perubahan eksternal, dalam kenyataan ada banyak kekuatan eksternal yang sangat mempengaruhi perubahan organisasi, dengan organisasi mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan kekuatan-kekuatan tersebut, menurut Handoko, (2012:319).

Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal bila ingin kelangsungan hidupnya terjaga. Oleh karena itu, segala sesuatu yang tercakup dalam atau merubah lingkungan dapat mempengaruhi berbagai operasi organisasi dan menyebabkan tekanan perubahan. Perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan dalam variabel eksternal seperti sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai-nilai.

2. Kekuatan internal

Tekanan untuk perubahan dapat datang dari dalam organisasi. Kekuatan perubah internal merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajemen, teknologi baru, sikap dan perilaku karyawan.

Kekuatan-kekuatan eksternal dan internal penyebab perubahan sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil perubahan dalam nilai dan sikap yang mempengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan perubahan dari dalam. Sebagai contoh, banyak perubahan seperti program perluasan kerja dan kecenderungan partisipasi bawahan yang lebih besar dalam pembuatan keputusan - menunjukkan tanggapan pada perubahan sikap orang terhadap wewenang dan pengharapan akan kepuasan kerja.

Istilah kinerja berasal dari pengertian kata performance dalam bahasa Inggris artinya prestasi kerja atau hasil kerja. Sebenarnya makna kinerja lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung, Wibowo (2013:7). Perlu dibedakan antara kinerja dan produktivitas, karena sering kedua kata tersebut dalam pemakaiannya saling menggantikan, padahal artinya berbeda. Konsep produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Salah satu ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila rendah dari standar, dikatakan tidak berhasil, menurut Wibowo (2013:109)

Menurut Sinambela (2012:5) kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Gomes yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:9) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai : “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas.”

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai merupakan sejumlah output yang dihasilkan oleh seorang pegawai karena kemampuannya baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun maupun yang berbentuk non materi (kualitatif) secara efisien dan efektif dalam suatu periode waktu tertentu.

Dari berbagai macam perbedaan pengertian kinerja, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua pengertian, yaitu kinerja merujuk pengertian hasil dan kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Kinerja sebagai perilaku menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja, Murphy dalam Sudarmanto (2009:8). Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:6) konsep kinerja mempunyai 3 level, yaitu : kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Kinerja individu merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerja, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan peningkatan kinerja.

Melakukan evaluasi kinerja adalah menetapkan kriteria, kemudian langkah berikutnya adalah pengumpulan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut baik secara data primer maupun berupa data sekunder selama periode tertentu, lalu membandingkan hasil tersebut dengan target yang dibuat untuk periode yang sama sehingga didapatkan suatu tingkat kinerja dari seseorang yang sedang diukur. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang perlu suatu evaluasi kinerja.

Hasibuan (2012:87) penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerjanya dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan pegawai.

Menurut Dale Yoder yang dikutip oleh Hasibuan (2012:88): penilaian kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan penilaian atau evaluasi baik kualitas maupun kuantitas dari pimpinan terhadap kinerja pegawai agar hasil yang diharapkan organisasi dapat tercapai.

Husein Umar dalam Mangkunegara (2010:18), membagi aspek-aspek penilaian kinerja berdasarkan mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik, Cummings dalam Wahyudi (2011:47).

Demikian pula Edelman dalam Wahyudi (2011:47) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak, menurut Owens dalam Wahyudi (2011:47).

Pemimpin yang berasumsi bahwa konflik baik dan diperlukan sering menciptakan konflik yang terkontrol untuk mencapai tujuannya. Konflik yang diciptakan dimanajementi agar tidak menjadi konflik destruktif dan merusak. Konflik diarahkan menjadi konflik konstruktif yang menciptakan sesuatu yang baru.

Stephen P. Robbins dalam Wirawan (2009:116) menunjukkan korelasi antara level konflik dan kinerja unit organisasi. Ketika tidak terjadi konflik pada level A, produktivitas kerja dari unit kerja rendah. Sebaliknya, ketika terjadi konflik konstruktif, kinerja unit kerja mulai meningkat. Konflik sampai level B meningkatkan produktivitas unit kerja. Jika terjadi terus, konflik berubah menjadi disfungsional dan berubah menjadi konflik destruktif. Sumber-sumber organisasi, tenaga, energi, waktu, kekuasaan akan terserap oleh konflik yang terjadi. Kinerja unit kerja semakin lama semakin menurun pada level C.

Perubahan organisasi bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasi adalah mengenai perubahan kinerja organisasi. Ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan penolakan selama proses perubahan. Harus berani memulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja merupakan tujuan. Di sisi lain harus responsif dan tanggap dengan memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai peluang. menurut Nasution (2010:4)

Tujuan perubahan di satu sisi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan sisi lain

mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya, menurut Nasution (2010:6).

Hipotesis Penelitian

Manajemen konflik adalah proses para pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun langkah-langkah strategis penyelesaian konflik dan menghasilkan resolusi yang diterima para pihak, maka manajemen konflik dapat menyelesaikan masalah konflik yang terjadi, yang membuat hubungan di antara pihak yang terlibat konflik dapat kembali normal dan akhirnya mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Perubahan organisasi adalah suatu usaha yang terencana dari pihak manajemen melakukan perubahan struktur, perilaku dan proses untuk menghasilkan kinerja seluruh individu, kelompok dan organisasi.

Jika manajemen konflik adalah proses para pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun langkah-langkah strategis penyelesaian konflik dan menghasilkan resolusi yang diterima para pihak, dan jika perubahan organisasi adalah suatu usaha yang terencana dari pihak manajemen melakukan perubahan struktur, perilaku dan proses, maka manajemen konflik yang baik dan perubahan organisasi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai.

1. Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.
2. Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik dan perubahan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan penelitian survei. Menurut Sugiyono (2013:35) metode kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian survei peneliti menanyakan ke beberapa orang (yang disebut responden) tentang keyakinan, pendapat, karakteristik suatu obyek dan perilaku yang telah lalu atau sekarang. Penelitian survei berkenaan dengan pertanyaan tentang keyakinan dan perilaku dirinya sendiri, menurut Lawrence dalam Sugiyono (2013:80).

Untuk mempermudah penelitian ini, maka dikemukakan tiga buah variabel, yaitu variabel bebas (independen-yang mempengaruhi) manajemen konflik dan perubahan, sedangkan variabel terikat (dependen-dipengaruhi) kinerja pegawai. Sifat hubungan dua variabel tersebut adalah kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua, Jalan Soa Siu Dok II Jayapura 99112. Lama waktu penelitian sekitar 3 bulan, dari tanggal 16 April s/d 15 Juli 2014.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua yang berjumlah 55 orang.

Teknik sampel nonprobability sampling yang dipakai adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang diambil adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik yang berjumlah 55 orang.

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan, maka digunakan metode pengumpulan data, observasi, kuesioner dan studi kepustakaan. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Jawaban kuesioner diberi skor sebagai berikut : sangat setuju = 4, setuju = 3, tidak setuju = 2 sangat tidak setuju, = 1.

Sedangkan bentuk hipotesis yang diajukan adalah hipotesis asosiatif/hubungan (korelasi), sehingga digunakan analisis regresi linear berganda, Uji t, Uji F dan Determinasi.

HASIL PENELITIAN

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap variabel terikat kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.

Hasil analisis dengan menggunakan SPSS 16 *for windows*, diperoleh persamaan regresi linier berganda $Y = 1,952 + 0,195 X_1 + 0,643 X_2$.

- Konstanta 1,952 menunjukkan bahwa jika tidak ada manajemen konflik dan perubahan organisasi maka terdapat kinerja pegawai sebesar 1,952.
- Koefisien regresi manajemen konflik sebesar 0,195 artinya apabila ada kenaikan variabel manajemen konflik sebesar satu satuan akan menyebabkan terjadinya kenaikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,195 dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- Koefisien regresi perubahan organisasi sebesar 0,643 artinya apabila terjadi peningkatan pada perubahan organisasi sebesar satu satuan akan menyebabkan terjadinya kenaikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,643

Pada uji t variabel manajemen konflik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,861 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,681, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,861 > 1,681$), sehingga keputusannya adalah hipotesis tidak ada pengaruh signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja pegawai (H_0) ditolak dan hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja pegawai (H_a) diterima. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua dapat diterima atau terbukti.

Pada uji t variabel perubahan organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,647 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,681, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,647 > 1,681$), sehingga keputusannya adalah hipotesis tidak ada pengaruh signifikan antara perubahan

organisasi terhadap kinerja pegawai (H_0) ditolak dan hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai (H_a) diterima. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua dapat diterima atau dapat dibuktikan.

Pada uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 18,270 dan nilai F_{tabel} sebesar 3,21, maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($18,270 > 3,21$), sehingga keputusannya adalah hipotesis tidak terdapat pengaruh signifikan antara manajemen konflik dan perubahan organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai (H_0) ditolak dan hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara manajemen konflik dan perubahan organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai (H_a) diterima. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa manajemen konflik dan perubahan organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis awal yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik dan perubahan organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua dapat diterima atau dapat dibuktikan. Besarnya pengaruh manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 45,9%, sedangkan sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi.

Dari lampiran hasil output SPSS 16 *for windows* tabel Model Summary kolom R Square, maka diketahui bahwa R^2 adalah sebesar 0,459 atau sama dengan 45,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 45,9% dipengaruhi oleh perubahan variabel manajemen konflik dan perubahan organisasi. Artinya bahwa besarnya pengaruh manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 45,9%, sedangkan sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi ini. Karena nilai R^2 adalah dari 0,459 hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien regresi 0,195, maka arah pengaruh bersifat positif. Hal ini berarti jika nilai manajemen konflik meningkat maka nilai kinerja pegawai akan meningkat pula. Dari uji t nilai t_{hitung} variabel manajemen konflik adalah 1,861 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,681, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,861 > 1,681$), artinya manajemen konflik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan peneliti, hal ini disebabkan karena adanya kebiasaan dan hierarki organisasi dalam menyelesaikan masalah konflik. Bila terjadi konflik, pegawai berinisiatif mengambil tindakan atau gaya manajemen mana yang perlu diterapkan. Selama ini bila terjadi konflik penyelesaian dilakukan secara berjenjang dari tingkat paling bawah, yaitu dari kepala sub bagian/kepala sub bidang menyelesaikan. Bila pada tingkat paling bawah tidak dapat diselesaikan, kemudian dibawa ke tingkat pimpinan selanjutnya.

Hal ini mendukung teori Edelman yang menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dari jumlah responden 46 orang, responden memberikan jawaban tertinggi pada pernyataan manajemen konflik gaya kolaborasi karena 67% menyatakan setuju dan 21,74% sangat setuju. Tujuan gaya kolaborasi adalah mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya ini merupakan upaya bernegosiasi untuk mencari solusi yang memuaskan pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang diterima oleh kedua belah pihak.

Menurut Derr kolaborasi merupakan gaya manajemen konflik yang paling disukai, sebab 1) mendorong hubungan interpersonal, 2) kekuatan kreatif untuk inovatif dan perbaikan, 3) meningkatkan balikan dan aliran informasi, serta 4) mengembangkan iklim organisasi yang terbuka, percaya, pengambilan risiko dan perasaan baik terhadap integritas.

Hal ini sejalan dengan penelitian Sekar Pratiwi Utami (2013) yang menemukan bahwa berdasarkan analisis korelasi terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi (r)=0,809 dan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,654 atau 65,4% produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen konflik sedangkan sisanya 34,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian tersebut.

Dari hasil penelitian nilai t_{hitung} variabel perubahan organisasi adalah 5,647 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,681, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,647 > 1,681$), artinya perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika dilihat pada nilai koefisien regresi 0,643, maka arah pengaruh bersifat positif, artinya jika nilai perubahan organisasi meningkat, maka nilai kinerja pegawai juga akan meningkat.

Perubahan organisasi yang terjadi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua dari hasil pengamatan peneliti, adalah perubahan disebabkan karena faktor eksternal yaitu keluarnya Perdasi tentang perubahan struktur organisasi dan Keputusan Gubernur Papua pengangkatan pejabat Eselon II, III dan IV. Seperti yang dikatakan Handoko bahwa organisasi mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan kekuatan-kekuatan eksternal. Hal ini disadari oleh pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, sehingga sejak awal perubahan organisasi tidak mengalami penolakan baik secara diam-diam maupun terang-terangan, ditandai dengan tingkat loyalitas terhadap organisasi tidak rendah, motivasi juga tidak berkurang yang ditandai dengan kehadiran rapat kerja normal, tetap melaksanakan tugas-tugas seperti biasanya.

Hal ini sesuai dengan teori Greiner dan Bernes mengkategorikan tujuan perubahan organisasi sebagai berikut; hasil pekerjaan yang lebih baik, penerimaan teknik-teknik baru, motivasi yang meningkat, inovasi lebih banyak, kerjasama yang meningkat, dan absennya pekerja dalam jumlah lebih sedikit. Dengan kata

lain bahwa perubahan organisasi sebagai suatu proses yang mengarah pada suatu tujuan tertentu. Tujuan ini dapat dirumuskan secara global, yaitu meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi, menurut Schneider dan Beatty.

Dari total 9 item pernyataan kuesioner variabel perubahan organisasi, responden memberikan jawaban tertinggi pada item perubahan organisasi dengan indikator unsur teknologi, sebanyak 52,17% menyatakan sangat setuju dan 47.83% setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan perubahan organisasi pada unsur teknologi mendapatkan tanggapan yang baik dengan adanya kemauan pegawai untuk memanfaatkan peralatan dan teknologi yang telah disediakan kantor untuk menunjang pekerjaan pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Arto Suharto Prawirodirdjo (2007) yang menemukan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Pada variabel kinerja, dari jumlah responden 46 orang, responden memberikan jawaban tertinggi pada item nomor 5 dengan indikator “Dalam bekerja saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan siapa saja” sebanyak 41,30% menyatakan sangat setuju dan 45,65% setuju. Menurut Husein Umar dalam Mangkunegara, (2010:18), salah satu aspek penilaian kinerja pegawai adalah kerjasama, bila pegawai mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah organisasi, maka produktivitas organisasi juga akan meningkat. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua sebagai sebuah organisasi terdiri dari bidang-bidang, dengan pegawai di masing-masing bidang menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara terpisah tetap memerlukan kerja sama yang baik dalam satu sistem yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Hal ini berarti penerapan manajemen konflik bila terjadi masalah atau konflik dalam organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Perubahan organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Hal ini berarti tujuan dari perubahan organisasi yaitu peningkatan kinerja pegawai terlaksana. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik dan perubahan organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.

Saran

1. Agar dalam melakukan penerapan manajemen konflik pegawai perlu dibekali dengan keterampilan manajemen konflik melalui kursus atau diklat manajemen konflik, agar pegawai lebih efektif dan efisien menerapkan gaya manajemen konflik dalam menyelesaikan persoalan dan masalah konflik. Kebijakan organisasi tentang konflik perlu dibuat dan diterapkan. Manajemen konflik

- berpengaruh positif terhadap kinerja, jika dapat diterapkan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.
2. Agar dalam melakukan perubahan organisasi selain unsur struktur organisasi, teknologi dan sumber daya manusia perlu dipertimbangkan unsur lain misalnya penegakan aturan dan disiplin. Perubahan organisasi hanya dapat diterapkan dengan baik bila diikuti dengan penegakan aturan dan disiplin. Dengan demikian akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di masa mendatang.
 3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini agar meneliti variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amins, A. (2012). *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heriyanto, B. S. (2006). *Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Hutajulu, T. C. (2012). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*. Jakarta: Universita Terbuka.
- Kusdi. (2013). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Mangkunegara, P. A. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moorhead, G. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen SDM dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Daerah Provinsi Papua (2013). *Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Papua*. Jayapura: NN.
- Prawirodirdjo, A. S. (2007). *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan* . Semarang: Universitas Diponegoro.
- Priyatno, D. (2013). *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Raditya, D. (2012). *Analisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian RI*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Sinambela, L. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta.
- (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Analisis Validitas dan Asumsi Klasik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

- Utami, S. P. (2013). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Wahyudi. (2011). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- (2011). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- (2007). *Manajemen Konflik*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- (2013). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2009). *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.